

名古屋外国語大学論集 第2号 2018年2月

論文

フォード主義と日本企業の多国籍化 —組織行動の観点から—

Global Enterprizes and M & A

井上泰夫
Yasuo INOUE

第2次世界大戦後の日本の高度成長を「フォード主義」的成長体制として理解するとすれば、この成長体制のなかで日本企業は多国籍化をどのように進んでいったのか。それは、組織行動の観点からどのような特徴を有していたのであろうか。これらの論点は、21世紀の現在における日本の多国籍企業の現実を検討するために必要な考察対象である⁽¹⁾。

1 20世紀の日本経済と日本企業

日本経済は第2次世界大戦における敗北から立ち直り、戦後復興、高度成長、石油ショック、さらにはバブル経済とその崩壊に至る一連の過程を20世紀後半において経験してきた。このことは21世紀の今日の日本経済に大きな影響を与えている。現在の日本経済を理解するためには、20世紀を通じて日本の企業がどのような軌跡を歩んできたのかについて検討する必要がある。

2 フォード主義的成長と企業

欧米諸国と日本は、戦後共通して1945-1975年の黄金の30年を経験した。黄金の30年とは、資本主義の黄金時代を意味し、この時期を通じて、高い経済成長が実現された。この経済成長はさまざまな呼び名で呼ばれているが、

ここでは、「フォード主義」の名で呼ぶことにしたい。フォード主義とは、自動車王、H.フォード1世に由来することばであり、イタリアの批判的哲学者アントニオ・グラムシの「フォード主義」にも関連している。要は、自動車に代表される20世紀的な耐久消費財の大量生産・大量消費にもとづく成長モデルを「フォード主義」と呼んでいる。企業レベルのミクロだけでなく、社会全体のマクロ的な事実を示す用語である。さらに詳しく述べると、経済成長は、供給側と需要側の全体的なバランスによって決まるので、需要と供給の相互の動きが重要になる。フォード主義においては、供給側についていえば、20世紀に始めに労働生産性は飛躍的に上昇した（アメリカ合衆国におけるテラー主義F. Taylor, Taylorismとベルト・コンベア・システムの結合）。労働生産性の上昇は社会全体が、以前よりも短時間でより多くの量の工業製品を供給できるようになることを意味する。事実、テラー主義とベルト・コンベア・システムがアメリカ合衆国でいち早く導入されたフォード自動車会社では、当時のT型フォードの生産量は大きく増大した。ここで問題となるのは、増産されるようになった自動車を誰が購入するのか、という問題である。20世紀初めにおいて、自動車はまだまだ高級財であり、一部の富裕層が主たる購買層であった。ここで登場するのが、H.フォード1世の「Five Dollars Day」である。一日5ドル政策とは、当時の賃金の平均を2-3倍上回る高賃金をフォード社の従業員に対して、支給することを意味した。そのことによって、T型フォードの売れ行きは増加して、その結果フォード社の業績も好調が維持されることになる。フォード1世は大衆がやがて自動車の主要な顧客になる時代が来ることを確信していた。その先駆けとして、自社において高賃金政策を実施したのである。フォード主義の命名の由来は、歴史的には、ここにある。現実の歴史はだが、別の展開をたどることになる。フォード自動車会社のFive Dollars Dayは、T型フォードの売れ行きが続く限りにおいて維持することができた⁽²⁾。だが、現実には、モデルチェンジなきT型フォードは市場の一巡とともにやがて売れ行きが急低下していく。それとともに、高賃金政策も中止されることになる。かくして、単一企業レベルにおける「フォード主義」の実験は幕を閉じることになる。それが、社会全体にマクロ

的に拡大されるのは、アメリカ合衆国においても、1960年代の豊かな時代を待たねばならない。

翻って、日本経済は第2次世界大戦後、「欧米に追いつき、追い越せ」がいわば国全体のスローガンとなるなかで、フォード主義的成長体制が実現していくことになる。マクロ的には、欧米諸国と類似のパフォーマンスを実現していくことになるが、そこには欧米諸国の経済には顕著に見られないような日本の固有の軌跡が存在した。

まず第1に、企業レベル、とくに大企業レベルでの賃労働関係の重要性を指摘することができる。賃労働関係は資本主義に共通する社会関係であるが、欧米諸国では資本主義の導入とともに、多少とも階級社会が生まれ、階級としての集合体が社会的に議論されることが多かった。これに対して、明治維新とともに遅れて近代化した日本では、階級よりも、企業が集合体としての意味を最初から持ち続けた。現在に至るまで、日本のサラリーマンの会社への帰属意識はきわめて高い。バブル崩壊とともに、絶対的な雇用の安全が保障されていた大企業もまた吸収・合併の対象となったのであり、かつての大企業体制は大きく変容しているが、それでも、われわれは、自己紹介のおり、「・・・社の××です」と言って憚らない。そのことは、日本の労働組合は、企業別に組織されていることにも関係している。欧米では、産業別あるいは全国レベルでの労働組合の組織化が一般的であるのに対して、日本では産業別組合も存在するが、それに先立って、企業別労働組合が存在する。労働組合の加入率は1990年代以降下降し続けている。だが、この日本的なフォード主義の時期には、強力な組織率を誇っていた。組合活動は旺盛な経済成長のなかで具体的には毎年のベースアップと定期昇給の引き上げ率をいかに高く実現できるかにかかっていた。そのためのデモンストレーションとして「春闘」が毎年定例化していくことになる。この春闘は現在もおお毎年明けになるとメディアの話題に上がるが、デモ、ストライキにまで盛り上がることはまったくなくなっている。

企業が集合体として階級よりも重要な位置を占めることは、さまざまな意味をもっている。第1に、企業としてのまとまりを考える場合、きわめてま

とまりやすい体質をもつことになる。そして、すでに述べたように、会社への帰属意識の高さは、この時期原則として機能した「終身雇用」制度によっても示すことができる。実際にはすべての従業員に対して終身雇用が保証されていたのではない。高度成長のピーク時においても、終身雇用の担い手となったのは、大企業男子正社員であり、ほとんどの女性社員、中小企業の従業員、非正規社員はその対象の外にあった。それでも全従業員のおよそ3分の1はこうした終身雇用制度のなかにあった⁽³⁾。

第2に、しかし、この企業レベルでの凝集性の強さは、社会的に見ると、企業外の動きに対して労働組合は冷ややかであることと対になっている。労働組合とは働く人たち全員の利害を守るべきであるが、企業別組合は必ずしもそうした動きにならない。企業の凝集力がきわめて強かった時期においてはこのような戦略は妥当性を有していたが、今日のように企業の外部で環境、自然、働き方などが問題になると、企業別組合では対応しきれない状況が生まれてしまう。

いかなる社会的制度もそれぞれ長所と短所を併せ持つのが特徴である。実際、日本的フォード主義の時期には、1970年代前半をピークとして企業別労働組合に支えられた日本的賃労働関係は経済成長を促進する役割を果たした。実質賃金の年々の規則的上昇は、企業にとり最終消費の販路の伸びを年々規則的に予想させることができた大きな要因であった。このことは、とくに2000年代以降現在に至るまでの実質賃金の停滞→最終消費水準の長期的な伸び悩み、という構図とまったく異なる構図であった。1970年代前半と2000年代以降との間には大きな断絶が存在する。

バブル崩壊以降、1990年代以降の低成長、デフレ経済の進行のなかで、日本の企業別労働組合はどう社会的に機能していたのか。ここにおいて、高度成長においては積極的な役割を果たすことができた企業別労働組合は、一転して、その社会的役割がぜい弱化することになる。個別企業の収益低下→従業員の雇用不安、という事態を回避すべく、労働組合は積極的に経営側の主張を受け入れていくことになる。欧米的な反対勢力、批判勢力であることをやめて、もっぱら企業側と利害を「共有する」組織になってしまった。それ

は短期的にはたしかに企業の業績回復に協調しつつ、企業の引き締めの経営戦略、つまり、賃上げ抑制、雇用抑制、を促進することになった。そうした個別的な企業戦略が社会全体に波及すると、全体的にマクロ経済の停滞から脱出することは困難になる。1990年代以降における日本経済のデフレ停滞、消費停滞の一因は、こうした日本の労働組合のもつ特殊性にある、と言える。これは、かつてケインズが、合成の誤謬と呼んだ事態でもある。個々の主体にとって有効であり得ても、社会全体としては大きなマイナス効果を引き起こすことがありうる。

3 企業システムとしての日本の企業

一般的に言って、資本主義経済は数少ないが、巨額の生産量、販売高を有する大企業と数的には無数に存在するが、生産量、販売高は限られている中小企業から構成されている。日本のフォード主義的成長の時期には、こうした大企業と中小企業の関係は固有の特徴をもつにいたった。それが、研究者たちによって「長期的、継続的取引関係」と呼ばれることになる親会社・系列会社のネットワーク関係である。これも一般的なことであるが、資本主義経済における企業間の取引関係は、欧米的に言えば、契約関係であるのが一般的である。その時点で、もっとも有利な価格で、かつ品質のもっとも優れている製品・部品を提供する部品メーカーとスポット契約を結ぶことになる。このような契約的關係は当時の日本企業においてはまれであった。それよりも支配的であったのは、中長期的な取引関係であった。そこには、部品の製造をめぐって、「承認図」と「貸与図」という選択の余地が存在した⁽⁴⁾。つまり、部品メーカーに部品を設計する能力・技能が未形成である場合、部品メーカーは親会社に設計図を依頼することになる。そして親会社から提示される「貸与図」をもとにして、部品を製作することになる。これに対して、一定の技術水準を有するに至った部品メーカーになると、自社内で必要となる新しい部品の設計図を自ら作成することができる。そして、親会社は、この部品メーカーの自作の設計図を承認する、つまり、「承認図」として受け入れられることになる。そして、設計にともなう付加価値は親会社ではなく、

部品メーカーにとどまることになる。かくして、承認図の存在こそは、日本的な親企業（大企業）対数多くの部品メーカー（中小企業）の関係がたんなる支配・従属関係であることを超えて、ウィン・ウィンの効果をもたらすことになった。日本的な企業システムとは、したがって、長期的に大企業だけでなく数多くの中小企業が育成・成長できる場を生み出すことになる。これは、欧米的な市場取引の世界では実現しえないことであった。1980年代における日本的経営への世界的な関心の高まりは、こうした日本の企業システムに対して分析のメスを入れることになった。その結果、従来のような欧米的な市場取引の論理にもとづく経済システムが唯一の普遍性を有するという定説は覆された。

4 企業システムの限界

かくして日本の企業システムは旺盛な需要、販路が確保されるかぎり、累積的な成長を持続させることができた。だが、そのことによる経済成長の加速、過熱は国内的にバブル好景気を生み出し、対外的には中進諸国の追い上げという未曾有の局面を迎えることになった。バブル好景気はたしかに社会全体に好景気のマードを生み出した。だが、この好景気はフォード主義的な成長とはことなっており、国民の実質賃金の上昇を引き起こさなかった。バブルの利益を手に入れることができたのは、ごく少数の資産家、経営者、自営業者、自由業の人たちであった。一般庶民はなるほど地価の上昇によって、自宅の地価も上昇して豊かになったと錯覚させたが、自宅を処分しないかぎり、潜在的な豊かさにとどまった。この時期、不動産価格、株価、美術品などの資産価格はバブルのなかで跳ね上がったが、企業別労働組合の風土のなかで、実質賃金の伸びは停滞していた。そのため、社会的な余剰資金はさらに投機的な市場に流れ込むことになった。社会的に有効な投資のために、これらの余剰資金が支出されることはなかった。

対外的にはこの間、中進諸国つまり、韓国、台湾、シンガポールなどが日本に追いつき・追い越せの戦略を展開することになる。かつて、日本が国全体として取り組んだ、あのスローガンがこれらの諸国でも時期を異にして展

開されることになる。こうした新たな競争の展開に対して、日本の電機業界を中心とする製造業は、高投資→高付加価値→高価格、戦略にシフトしていくことになる。たしかに付加価値が高ければ、高い価格でも売れるはずである。だが、この戦略は、それまでの大量生産→大量販売モデルではなく、多品種少量生産モデルにシフトせざるをえないことを意味する。このシフトにスムーズに対応できなかったために、バブル崩壊後、つまり1990年代から今日に至るまで、日本の電機企業は相次ぐリストラを断行しなければならなかった。従来の大量生産体制モデルへの経路依存効果はしたがって強固であった。過剰人員、過剰債務、過剰設備、という三つの債務を日本の製造業はバブル崩壊のなかで課されることになった。これらのリストラの過程のなかで、かつては日本の大企業の競争相手ではなかった韓国、台湾の電機、電子企業が強烈な競争相手として登場することになる。これら新興企業はかつての日本企業がそうであったように、価格ダウンと品質改善を両立させる戦略を展開して、新興諸国のマーケットに売り込み攻勢をかけたのだった。これらのニューマーケットで日本企業は明らかに形勢不利であった。日本経済の「失われた10年、あるいは20年」と言われる停滞の時期はこうした競争関係の変容と密接に関連している⁽⁵⁾。

5 日本企業の課題

すべての社会的、経済的制度はある時点で、必要性に応じて誕生し、社会的状況の中で発展し、展開し、やがて社会的必要性が弱まるとともに、脆弱になり、衰退していく。制度の誕生、発展、衰退の過程を認識することが制度経済学・経営学の課題である。以上で述べた日本の労働組合についても、過去のヒステリシスの重みは現在においても強固に存在する。だが、日本の勤労者のうちすでに40%以上は未組織の派遣従業員、非正規社員である。これら社会的に立場の弱い人たちの権利、利害を誰が代弁するのか。従来の大企業型の企業別労働組合にはもはやこれら社会的に弱い労働者の声を代弁する機能はほとんどない。そうだとすれば、新しい形の労働組合が必要になる。従来の企業別組合の制約を受けないような一般的、普遍的な労働組合で

ある。実際、小規模であるが、非正規社員の立場を擁護する組合は生まれ始めているが、それらをネットワークとしてまとめる必要がある。

バブル崩壊以後、日本企業は世界的な競争優位を確立すべく、生産コストの切り下げに取り組んできた。生産コストのなかでも他の条件が同一であれば、重要であるのは、賃金コストである。人件費削減のために、国内工場の海外移転が大企業だけでなく、系列下の中小企業にも及んでいる。そしてその分、国内雇用が減少するというマイナス結果を生んでいる。このマイナス結果は、雇用減→消費減、という回路によって、国内のデフレマインドをますます強めることになる。他方では、現在日本の主要大企業はいずれもかつての過剰債務を返済し終えて、巨額の内部留保を累積させている。そして、この内部留保金を有効に投資できないでいる。少子化のなかで、積極的に投資すべきは、社内の人材育成のための投資である。従来のような残業手当→生活給、という古い賃金政策は廃止して、すでに優れた経営者が実施しているように、残業手当分をそっくり賃金に繰り入れるべきである。その分、労働生産性の改善に役立つはずであり、それは、同時に、マクロ経済的には、実質賃金上昇→最終消費増となり、国内景気の底上げに寄与するはずである。何年かけても日銀のリフレ政策だけでは实体经济は決して改善されない。インフレーションターゲットという名目的な数値目標ではなく、实体经济の「体質改善」が日本企業の現下の課題である。

6 フォード主義的成長は多国籍企業を促進するのか…

フォード主義的成長とはすぐれて国内市場中心の成長体制である。内包的蓄積体制のシェーマが示しているように、供給と需要の社会的マクロ均衡は国内市場を中心にして実現される。もちろん、戦後のGATT・IMF体制が示しているように、原材料の輸出・輸入など工業生産に必要な自然資源を中心とする自由貿易の原則の重要性は確認されている。そのうえで、生産された工業製品の多くは、国内市場において消費されたことが、フォード主義的成長の大きな特徴であった。そのことによって、国内消費水準の底上げ→生活様式の近代化が欧米諸国、そして日本において、1945-1975年の黄金の30年間

に実現された。その意味で、この時期、これらの諸国は日本を含めて、輸出主導型経済ではなかった。日本経済について、しばしば輸出主導型経済、加工貿易と言われるが、実際には、この時期、輸出が日本経済に占める比率は10%以下にとどまっていた。とはいえ、不況期において、廃棄するよりも、倉庫に眠っている大量の在庫品を低価格でも輸出したほうが得策であるという経営戦略は存在した。たしかに、不況期の輸出ドライブは効果的な景気対策であった。

黄金の30年間に於いて、日本企業は徐々に多国籍化することになる。国内市場が一巡し、狭隘化することによって、最初から輸出需要を織り込んだうえで設備投資が実施されるようになる。1970年代半ばは、そのような意味で、日本の輸出主導型成長が本格化するターニングポイントであった。

なぜなら、世界市場でメイドインジャパンの存在を高めるためには、従来のナショナルチャンピオン型の経営ではもはや対応できなくなったからである。当初、日本企業の海外拠点はいずれも日本人によって幹部層が占められていて、現地化に消極的であることがしばしば批判されていた。母国から派遣される本社の社員は多くの場合、出世街道を歩んでいる社員であり、海外勤務は数年で終えて、本社に戻り役職につくための経験としてみなされていた。こうした本社指向では現地化が進まないことが認識されて、徐々に海外日系企業の現地化は進められていく。

したがって、日本において、産業分野ごとに少数の大企業によって争われるナショナルチャンピオンこそが、企業の多国籍化を推進させることになった。ほとんどすべての産業分野において、ナショナルチャンピオンをめぐる熾烈な企業間競争が展開されたことが日本の多国籍企業の原型を形成している。そこに見られるのは、旺盛な起業家精神と勤勉な従業員の存在であった。組織行動の観点から分析すれば、そこから浮かび上がるのは、きわめて統合力の強い企業タイプである。おそらく、ドイツ型の企業タイプに共通する特徴であろう。統合型企業であることによって、企業は一定の企業目標を前倒しして実現してしまうような優れたパフォーマンスを発揮することになる。だが、このような統合型企業が多国籍化した場合、そのような組織行動を海

外に移転できるのかという問題が生まれる。1970年代半ば以降本格化したのが、この日本型経営の海外移転可能性であった。トヨタイズム、ソニーイズムなど日本の企業経営の海外移転をめぐる世界的に議論された時期である。それは、戦前の日本資本主義論争になぞらえて、第2の日本資本主義論争とも呼ばれた。論争の中身は、日本企業は本当にフォード主義に代わるような先進性を有しているのか、に関わっていた。そこでの議論は2分されていた。トヨタ自動車を例として、きわめて先端的な企業として日本企業をみなす分析もあれば、日本企業の旧い軍隊的体質を強調する分析も存在した。ここでの筆者の関心はこの論争の決着をつけることではない。いずれにしても、ますます強まる世界市場での覇権争いのなかで日本企業は多国籍化せざるをえなくなる。それが、1970年代半ば以降の状況である。

7 ナショナルチャンピオンから多国籍企業化へ

それまでの国内市場向きの企業組織を多国籍化していくことは経営者にとり大きな課題である。とはいえ、この時期の経営者にはまだ経営者が中心になって企業組織を管理する状況が存在した。なぜなら、従業員は長期契約が中心であり、また、株主の多くは物言う株主ではなかったからである。大企業においては内部昇進による30年余りの長期に及ぶ内部昇進の過程で選抜されたエリートたちがそつなく組織を作り上げることができた時代である。日本のこの時期の大企業を中心とする多国籍企業化は、こうした経営者支配によって展開された。

たとえば、トヨタ生産方式は、そもそも三河地方を舞台とする近距離圏内での企業間ネットワークをベースにして形成された。カンバン、ジャストインタイムは分単位、秒単位にまで精緻化することが可能であるが、それは、企業間の距離が遠隔化するとそのまま展開するわけにはいなくなる。トヨタのアメリカ進出にともなう企業ネットワークは現地対応で再構築するほかなかった。ただ、この時期の日本企業は海外への生産移転に際して、現地労働組合との摩擦をさけることができた。というよりも、すでに規制緩和政策が展開されていたアメリカ、イギリスにおいて、企業、政府による労働組合

の取り潰しは破壊的であった。外国企業の誘致はそのような労使関係の破壊のうで政府によって促進された政策であった。

1970年代後半から始まったこのようなフォード主義的日本企業の多国籍企業化は現在まですでに50年近い歴史を有している。工業製品特に加工組立産業の製品は日本の国内市場は少子化により縮小しつつあり、海外に市場を求めている。その意味で多国籍企業化は進んでいるはずであるが、海外販路の拡大が自動的に多国籍企業化を意味するのではない。株主構成、役員構成、従業員構成などが実質的に多国籍化しているのかが問題になる。このように考えると、たとえば、役員構成について日本人が少数である、使用言語が英語である、という企業はなおまれである。また、本社は依然として日本国内に置かれている。たしかに日本企業の多国籍化は進んでいるが、なおかつフォード主義的な母斑を帯びているのが現状である。

8 グローバル競争と多国籍企業の組織行動

フォード主義的成長の枠組みのなかでは国内需要主導型の成長体制のなかで企業は国内の企業間競争を勝ち抜くことに専念すればよかった。だが、成長の展開は、国内市場の一巡による成長の限界に直面することになる。競争の中心はこの時点で、国内から国際間、さらにグローバル市場へと移動する。旧ソ連・東欧の社会主義体制が1989年、そして1991年以降市場移行経済にシフトすることによって、地球全体が単一の市場になったように思われた。とはいえ、資本主義市場も決して単一ではなく、多様な国民的、地域的市場が並存しているのが現状である。言い換えれば、簡単にグローバル市場の実現と言えるほど、世界市場は統合されていない。このような状況の中で、しかし現実にナショナル・チャンピオンの各企業は、国境を越えた競争の渦に巻き込まれることになる。その結果、1990年代以降国境を越えたM&Aが頻繁に繰り広げられることになる。しかも、それは、金融主導型の成長体制の登場と一体となって実現されていった。それまでの日本経済において、伝統的に、敵対的買収はできるだけ回避するのが社会的な慣習であった。上で述べたように、フォード主義的母斑をもつ日本の多国籍企業にとり、M&Aと

いう組織行動は世界市場でのパイの奪い合いのなかから生まれた戦略であった。ここでの問題は、こうしたM&Aがはたしてその後の企業経営のなかで成功をもたらすことになったか否かの検証である。われわれは、ここでつぎの2つのM&Aの事例を指摘することができる。第1に、板ガラス業界の日本のA社がイギリスの名門板ガラス企業B社を買収して子会社化した事例である。B社はすでに世界各国に工場を有しており、その点で日本のA社は出遅れていた。B社にとりメリットは日本の技術力の高さであった。それに対してA社には、B社の世界的なネットワークを活用できるメリットが存在した。言葉の壁、企業風土の違い、などいくつかの課題が存在したにもかかわらず、この買収は現在まで大きな問題を表面化させることなく持続しているようである。国境を越えた買収劇が比較的順調に進行している一例である。

第2の例は、日本の家電メーカーX社がアメリカの原発企業Y社を買収した事例である。すでに周知の通り、この買収劇は第1の事例とは逆に、現在X社の存続を脅かすほどの経営危機を生み出すに至っている。Y社を買収した時点では、買収を実現したX社の経営者はメディアによって英雄視されていた。だが、金融主導型の成長戦略に足をすくわれて、経営者は、相場を大きく上回る多額の買収金額をオファーすれば、簡単にグローバル競争を制覇できると考えたのではないだろうか。その後原発の安全性神話が崩壊する状況のなかで経営者の大型M&A戦略の甘さを指摘する声が強くなった。だが、そもそも買収が行われた時点で、X社によるY社の買収は、第1の事例と異なり、異業種間の買収であったことが大きな特徴であった。しかも、第1の事例におけるように、2つの企業間で技術管理をめぐる十分な協議がなされることなく、買収後も、X社とY社の間で緊密なコミュニケーションは形成されなかったようである。グローバル市場どころか、国際関係における企業間の合意形成が決して容易ではないことがわかる。金融主導型の成長体制においては、財務的な統合によって、会社が売買されるが、そのことは必ずしも企業間での実質的な業務提携の深まりを意味しない。

以上で述べたようなM&Aの2つの事例は、それぞれ成功型と失敗型の事例である。ここから指摘できるのは、財務主導型のM&Aというマネーゲーム

のもつリスクである。1970年代末以降、フォード主義的成長体制が危機を迎えるなかで、こうした財務主導型のM&Aの大型戦略がアメリカ経済のなかで浸透していくことになる。成長しつつある企業や潜在的な成長力をもつ企業をいち早く買収して傘下に収めることによって、企業は異なる産業部門でネットワークを展開することができる。この戦略は、企業の短期的なバランスシートを改善させることになり、経営者が株主総会で過半数の支持を得るための有効な戦略となった。この時点から、経営者の戦略は徐々に短期的な視点に大きくシフトしていくことになる。それはアメリカ企業の経営の「短期主義」としてしばしば指摘されるが、アメリカ企業といえども、1970年代半ばまでは経営の「長期主義」が支配的であったことを思い出すべきである。フォード主義的成長は需要と供給の累積的關係の展開であり、このなかで企業経営はまさしく長期的観点に立っていた。それを制度的に保証したのが、フォード主義的労資妥協である。制度的に安定した社会的構図のなかで、労資双方が長期的観点に立って組織行動を実現していた。これらの組織行動は、たとえば団体交渉という社会制度と結びついていた。組織行動が社会制度と結合していたことが、フォード主義的成長を長期的に持続させた大きな要因である。

だが、フォード主義的成長は1970年代半ば以降、成長の基盤を喪失するに至る。労資妥協を支えていた労働生産性の規則的な上昇がもはや実現不可能になり、そのことが労資間での利潤配分を歪めることになったからである。と同時に、企業ガバナンスは、それまでの経営者・従業員主導型の経営から株主重視型の経営にシフトしていくことになる。ここに至って成長体制を支える企業の組織行動はつぎの図のように、フォード主義的モデルから金融主導型モデルに移行することになる。

この図に見られるように、企業の組織行動の金融主導型モデルにおいて、特徴的であるのは、経営の短期主義であり、そして、株主利益と経営者報酬の肥大化である。企業経営が悪化した大企業の経営者が退職にさいして莫大な退職金と年金を受け取ることが欧米企業で問題視されているが、こうした現実には社会における貧富の格差をますます強めることになる。経営者と従業

図 企業の組織行動の移行

フォード主義モデル

金融主導モデル

長期的経営戦略
企業利潤の労資分配
労働生産性の規則的上昇

短期主義（M&A）
株主利益・経営者報酬の肥大化
株式市場・不動産市場の活況

員の所得格差はフォード主義的成長においては数十倍の格差にとどまっていたし、日本では数倍の格差が一般的であった。ところが現在の欧米企業では、数百倍の格差に拡大している。

9 組織行動の弱まりと格差社会の深まり

かつてのフォード主義的な強い組織行動は今日ほとんど弱体化している。それがかりうじて残存しているのは労働組合がなお社会的役割を果たし続けている北欧諸国においてであり、そこではフレキシキュリティと呼ばれる労資妥協が実現されている。労働者・労働組合は企業による雇用のフレキシビリティの活用を認める代わりに、雇用保障を実現するための技能研修、失業手当の保証を実現させている。雇用保障は個別企業レベルではなく転職を含む形で実現されることになる。特徴的であるのは、技能研修制度が充実しているため、転職による失業の不安がほとんどないことである。

こうしたフレキシキュリティの例を除けば、程度のちがいは存在しても、格差社会の進行は先進諸国に共通している。そしてその背景にあるのが、労資妥協を支える組織行動の弱まりである。言い換えれば、1970年代半ば以降、規制緩和の経済学が台頭するなかで、それまで経済学の世界的チャンピオンであったケインズの経済政策への信頼が低下することによって、ケインズの経済政策を支えていた市場機構の制度的枠組みが急激に弱められたのだった。ケインズ理論そのものではなく、ケインズの経済政策を乱用した政治家への不信が高まったとはいえ、表向きはケインズ理論への批判も高まった。その生涯をかけてケインズ批判を展開し続けたM.フリードマンが1974年、経済学のノーベル賞を授与されたことは象徴的な出来事であった。規制

緩和政策の台頭以後、市場の制度的枠組みはそれまでの堅固なシステムからできる限り柔軟なシステムに移行することになる。それが規制緩和の哲学であるが、実際には、規制緩和とは人間の経済行動を性善説で理解する、認識することになり、それまでのしっかりした許認可制度が人間の性善説理解にもとづいて、単なる届け出ですむようになった。それはたしかに競争を活性化させたとはいえ、競争の中身は、さまざまなつまり、善意あるプレーヤーだけでなく、悪意をもったプレーヤーもとりあえずは市場競争への参加を認められるという制度に変化した。だが、1974年以来現在まで40年以上に及ぶ規制緩和の経済学は結局、さまざまな規制緩和による弊害を後始末することに追われたことが社会的に判明している。従来の事前的な許認可のための審査から事後的な審査へと移行したのであるが、事後的な審査のためには膨大なマンパワーと時間が必要になっている。そうした事態が金融行政、労働行政など経済システムの基幹部分において起こっている。

さらに、多国籍企業と組織行動について述べれば、国内の規制を逃れるためにも、企業の多国籍化が進行することになる。グローバル競争における組織行動は従来のナショナルレベルでの規制の遵守だけでなく、租税システムなどを含むグローバルな組織行動のガバナンスの必要性を物語っている。

(2017年10月1日)

注

- (1) 第2次世界大戦後の高成長の原因を何に求めるかをめぐってさまざまな研究がなされている。戦後復興を強調する、つまり、第2次世界大戦の破壊から立ち直るための過程であったことを強調する見方もあれば、むしろ戦前との連続性を強調する見方も存在する。本稿は、こうした連続と断絶を踏まえつつ、戦後の高度成長を資本主義の長期分析のなかに位置づける見方にもとづいている。
- (2) ミクロレベルでの高賃金政策とマクロレベルでの賃金上昇の一般化との違いについて、井上泰夫『世紀末大転換の構図—レギュレーション理論の挑戦』有斐閣、1995年を参照。
- (3) 終身雇用制度はかくして日本の雇用慣行であったとはいえ、高成長の時代においても対象となる賃労働者は限定されていた。ただ、この雇用慣行が戦後の賃労働関係の軸心であり続けたことは社会的な安定の実現にとり大きな意味を持っていた。
- (4) 貸与図と承認図の分析について、浅沼万里『日本の企業組織』東洋経済新報社、1997

年を参照。

- (5) 日本経済の失われた20年と賃労働関係の変容について、井上泰夫「日本の賃労働関係の失われた20年」『第5回日中経済学会議論文集』名古屋市立大学大学院経済学研究科、2011年を参照。